

ՀԱՐԿԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ ՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԵՎ ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ՀԻՄՆԱՀԱՐՑԵՐԸ ՀՀ-ՈՒՄ

Հոդվածը ստացվել է՝ 10.03.25, ուղարկվել է գրախոսման՝ 26.05.25, երաշխավորվել է տպագրության՝ 11.07.25

ՄՇԵՐ ՖՐԱՆԳՈՒԼՅԱՆ ՔՐԻՍՏԻՆԵ ՍԱՀԱԿՅԱՆ

Ներածություն: Անհերքելի է, որ ՀՀ-ում հարկային համակարգի բարեփոխումների կարևորագույն բաղադրիչներից է հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման հիմնահարցերը: Որքան հարկային համակարգը համալրված լինի արհեստավարժ և մասնագիտական գիտելիքներ ունեցող հարկային ծառայողներով, այնքան արդյունավետությունը կլինի բարձր: Սույն խնդրի կարևորությամբ և այժմեականությամբ է պայմանավորված թեմայի արդիականությունը:

Հոդվածի հիմնական **նպատակն է** ուսումնասիրել ՀՀ-ում կիրառվող հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման կառուցակարգերը՝ առաջարկելով դրանց կատարելագործման ուղիներ:

Ելնելով առաջադրված նպատակից սահմանվել են հետևյալ խնդիրները.

✓ Ուսումնասիրել հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման կառուցակարգերը,

✓ բացահայտել գործընթացում առկա խնդիրներն ու բացթողումները,

✓ վերլուծել անարդյունավետության պատճառները,

✓ նախանշել կատարելագործման ուղիներ:

Գրականության վերլուծություն: Տնտեսագիտական գրականության մեջ անձնակազմի վերապատրաստման և պատրաստման վերաբերյալ իրականացվել են մի շարք հետազոտություններ հայ և արտասահմանյան հեղինակների կողմից:

Մասնավորապես, օրինակ՝ հայ հեղինակներից Վ. Հարությունյանի և Տ. Հարությունյանի կողմից հետազոտվել են հարկային քաղաքականության առաջնահերթություններն ու կատարելագործման և արդյունավետության բարձրացման ուղիները, Ա. Մարկոսյանի կողմից անձնակազմի կառավարման և զարգացման խնդիրները՝ ընդգծելով վերապատրաստման և շարունակական կրթության կարևորությունը կազմակերպությունների արդյունավետության բարձրացման գործում: Անձնակազմի կառավարման հիմնախնդիրներին է անդրադարձել նաև Ա. Կարախանյանը՝ ներկայացնելով բանկային գործունեության արդյունավետության բարձրացման համար ՀՀ առևտրային կազմակերպություններում անձնակազմի կառավարման առանձնահատկությունների գնահատումն ու դրա բարելավման ուղղությունները:

Արտասահմանյան հեղինակներից անձնակազմի պատրաստման և վերապատրաստման հարցերին են անդրադարձել Դոնալդ Կիրկպատրիկը, Պիտեր Սենգեն, Էդգար Շեյնը, Ջոն Մ. Կոները և այլք:

Համեմատաբար քիչ են գիտական հետազոտությունները հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման վերաբերյալ: Հայ հեղինակներից քաղաքացիական ծառայության անձնակազմի կառավարման հիմնախնդիրներին անդրադարձել է Ն. Կիրակոսյանը: Արտասահմանյան հեղինակներից՝ Գ. Մարոգովան և Օ. Դերինան հետազոտել են հարկային համակարգում աշխատող կադրերի զարգացման հնարավորությունները՝ ուղղված հարկային ծառայողների արդյունավետության բարձրացմանը: Մեկ այլ հետազոտող Ն. Մատվեևան ուսումնասիրել է պետական ծառայողների մասնագիտական զարգացման եվրոպական երկրների և ԱՄՆ-ի փորձը:

Այս ամենով հանդերձ, ՀՀ-ում հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման վերաբերյալ հետազոտությունները գրեթե բացակայում են, իսկ վերլուծությունների և ուսումնասիրությունների համար՝ որպես գրականության աղբյուր, հիմնականում ծառայում են ինչպես ՀՀ օրենսդրությունը, այնպես էլ «ՀՀ ՊԵԿ ուսումնական կենտրոն» ՊՈԱԿ-ի կողմից և ՀՀ ՊԵԿ պաշտոնական կայք էջում հրապարակված տվյալները:

Մեթոդաբանություն: Ուսումնասիրությունները իրականացվել են նկարագրական, վերլուծական, վիճակագրական տվյալների համադրման մեթոդներով:

Վերլուծություն: Արդյունավետ հարկային համակարգի ձևավորման տեսանկյունից կարևորելով արհեստավարժ և մասնագիտական գիտելիքներ ու հմտություններ ունեցող հարկային ծառայողների դերը՝ բնական է, որ, նախ և առաջ անհրաժեշտ է ուսումնասիրել և վերլուծել ՀՀ-ում կիրառվող հարկային ծառայողների պատրաստման, ինչպես նաև վերապատրաստման կառուցակարգերը:

Պայմանավորված պետական ծառայության առանձնահատկությամբ՝ հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման առանձնահատկությունները սահմանվում են օրենքով և գործադիր մարմնի որոշումներով: Հիմնական կարգավորիչ օրենսդրական ակտը «Հարկային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքն է, որով մինչև 2021 թվականի դեկտեմբերի 16-ը սահմանված էին միայն հարկային ծառայողների վերապատրաստման կառուցակարգերը: 2021 թվականի դեկտեմբերի 16-ին օրենքում կատարված փոփոխությունների հիման վրա սահմանվել են նաև հարկային ծառայողների պատրաստման կառուցակարգերը, համաձայն որի հարկային ծառայությունում պաշտոնի նշանակվելու իրավունք են ստացել բացառապես այն անձիք, ովքեր հաջողությամբ անցել են հարկային ծառայողի պատրաստման դասընթացը և ստացել են հավաստագիր կամ անցել են անհրաժեշտ վերապատրաստում¹:

¹ «Հարկային ծառայության մասին» օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին ՀՀ օրենքը, 16.12.2021թ., ՀՕ-423-Ն:

Վերոնշյալ փոփոխություններով առաջին անգամ սահմանվել է, թե ինչ է հարկային ծառայողների պատրաստման դասընթացը, ինչպես է տեղի ունենում դասընթացի ընդունելությունը, ինչպես է կազմակերպվում դասընթացը և հարկային ծառայողի պաշտոնի նշանակումը: Պատրաստման դասընթացի կազմակերպումն ու անցկացումը օրենքով վերապահվել է հարկային մարմնի ուսումնական կենտրոնին: Վերջինս հարկային ծառայողների պատրաստման նպատակով իրականացնում է մասնակիցների ընդունելություն, որը բաղկացած է երկու փուլից՝ թեստավորումից և հարցազրույցից:

Համաձայն «ՀՀ ՊԵԿ ուսումնական կենտրոն» ՊՈԱԿ-ի պաշտոնական կայք էջում հրապարակված տեղեկատվության²՝ դասընթացի կառուցակարգերն են.

✓ Դասընթացի ընդունելության առաջին՝ թեստավորման, փուլում ստուգվում են մասնակիցների օտար լեզվի և համակարգչային գիտելիքները:

✓ Դասընթացի երկրորդ՝ հարցազրույցի, փուլին մասնակցելու իրավունք են ստանում թեստավորման փուլում սահմանված նվազագույն շեմը հաղթահարած և ավելի բարձր միավորներ հավաքած մասնակիցները:

✓ Սահմանված կարգի համաձայն՝ հարցազրույցի փուլին մասնակցելու համար մասնակիցը լրացնում է բարեվարքության վերաբերյալ հարցաթերթիկ, որը իր մեջ ներառում է մասնակցի կենսագրական տվյալները, տեղեկություններ մասնակցի կրթության, աշխատանքային փորձի, ներառյալ ուսումնական հաստատությունների և գործատուների անվանումների, զբաղեցրած պաշտոնների, մասնակցի քրեական, վարչական կամ կարգապահական պատասխանատվության, մասնակցի քրեական ենթամշակույթին հարելու հնարավորության, մասնակցի գույքային դրության վերաբերյալ, մասնակցի վերջին երեք տարիների եկամուտները, կապը տնտեսական գործունեություն իրականացնող տնտեսվարող սուբյեկտի, հարկային և/կամ մաքսային գործի բնագավառում գործունեություն իրականացնող անձանց և մրցույթն իրականացնող մարմնի հետ:

✓ Դասընթացի ընդունելության՝ հարցազրույցի փուլում, մասնակիցներին գնահատում է հանձնաժողովը ձայների պարզ մեծամասնությամբ՝ դրական կամ բացասական որոշում կայացնելով:

✓ Հարցազրույցի փուլը հաղթահարած մասնակիցները հնարավորություն են ստանում մասնակցելու «Ուսումնական կենտրոն»-ի կողմից կազմակերպված անվճար դասընթացին, որի ավարտին դասընթացի մասնակիցը հանձնում է քննություն՝ բարձր գնահատական ստանալու դեպքում ստանալով հարկային ծառայողի հավաստագիր:

✓ Դասընթացը հաջողությամբ ավարտած և հարկային ծառայողի հավաստագիր ստացած մասնակիցները ընդգրկվում են հարկային ծառայողների

² ՀՀ ՊԵԿ Ուսումնական կենտրոն ՊՈԱԿ-ի պաշտոնական կայք էջ <https://src.training-center.am/>

թեկնածուների ցուցակում, որում ընդգրկվելու առավելագույն ժամկետը 3 տարի է³:

✓ Հարկային ծառայության պաշտոնի նշանակումը կատարվում է հարկային ծառայողների թեկնածուների ցուցակից՝ հարցազրույցի միջոցով, որին հրավիրվում են տվյալ պաշտոնի անձնագրի պահանջները բավարարող 5 ամենաբարձր միավորներ ունեցող անձիք:

✓ Յուրաքանչյուր պաշտոնի համար կազմակերպված հարցազրույցի փուլում հաղթող է ճանաչվում միայն 1 մասնակից:

Այսպիսով՝ վերոնշյալ կառուցակարգը այն հաջորդական քայլերի և միջոցառումների ամբողջությունն է, համաձայն որի 2022 թվականի հունվարի 1-ից իրականացվում է հարկային ծառայությունում թափուր պաշտոնների համալրումը՝ նպատակ ունենալով պատրաստել հարկային ծառայողներ, որոնք ունակ են իրականացնելու պաշտոնի անձնագրով հարկային ծառայողին վերապահված գործառույթները:

Հարկային ծառայողների պատրաստմամբ պայմանավորված փոփոխություններ են տեղի ունեցել նաև հարկային ծառայողների վերապատրաստման կառուցակարգերում: Մասնավորապես, նախկինում հարկային ծառայողների վերապատրաստումը իրականացվում էր յուրաքանչյուր հարկային ծառայողի անմիջական ղեկավարի առաջարկությամբ և նախաձեռնությամբ հարկային ծառայողի գնահատման արդյունքներով: Ներկայումս հարկային ծառայողների վերապատրաստումը պարտադիր է ոչ ուշ, քան երեք տարին մեկ անգամ, ինչը ենթադրելի է հարկային ծառայողների պատրաստման կառուցակարգերի համատեքստում: Այլ կերպ ասած, պատրաստման դասընթացի արդյունքում հավաստագիր ստացած հարկային ծառայողի հարկային ծառայությունում պաշտոն զբաղեցնելու ժամկետը 3 տարի է, որի ավարտից հետո հարկային ծառայողը պաշտոնում կարող է շարունակել միայն պատրաստման կամ վերապատրաստման դասընթացին նորից մասնակցելու և այն հաջողությամբ ավարտելու դեպքում: Ընդ որում՝ հարկային ծառայողների վերապատրաստման ծրագրերը և դրանց բովանդակությունը կազմվում են ինչպես հարկային մարմնի կողմից սահմանված կարգով, այնպես էլ «ՀՀ ՊԵԿ ուսումնական կենտրոն» ՊՈԱԿ-ի կողմից: Վերջինիս պաշտոնական կայքի ուսումնասիրությունից պարզ է դառնում, որ ՀՀ ՊԵԿ աշխատակիցների համար ներկայումս առկա են հետևյալ դասընթացները (տես՝ Աղյուսակ 1).

³ «Հարկային կամ մաքսային ծառայողի պատրաստման դասընթացը հաջողությամբ հաղթահարած համարվելու հավաստագիր ունեցող անձանց հարկային կամ մաքսային ծառայողի թեկնածուների ցուցակում ընդգրկելու, ցուցակից հանելու և ցուցակի վարման կարգը հաստատելու մասին» ՀՀ ՊԵԿ նախագահի 19.07.2023 թվականի № 746-Լ հրաման:

ՀՀ ՊԵԿ ուսումնական կենտրոն ՊՈԱԿ-ի կողմից ՀՀ ՊԵԿ աշխատակիցների համար կազմակերպվող վերապատրաստման դասընթացների ցանկը⁴

Հ/Հ	Դասընթացի անվանումը	Նախատեսված վճարը
1.	Ռադիացիոն հսկողության սարքավորումների շահագործում և սպասարկում	Անվճար
2.	Կառավարչական հմտություններ	Անվճար
3.	Զֆորմալիզացված ռիսկեր	Անվճար
4.	ՀՀ ՊԵԿ համակարգում ծառայողների համար անհրաժեշտ գիտելիքներ և հմտություններ	Անվճար
5.	Դասընթացավարների վերապատրաստում	Անվճար
6.	«Հետքացրողումային ստուգումներ» ենթահամակարգի կիրառում	Անվճար
7.	Ընդհանուր և գործնական ռուսերեն հարկային ծառայողների համար	Անվճար
8.	Հարկային օրենսդրություն, ընթացակարգեր, առանձնահատկություններ և փոփոխություններ	Անվճար
9.	Ընդհանուր և գործնական անգլերեն սկսնակների և բազային գիտելիք ունեցողների համար	Անվճար
10.	Փաստաթղթային ստուգմանն առնչվող մեթոդական ցուցումների ներկայացում	Անվճար
11.	«Mulberry» փաստաթղթաշրջանառության համակարգ	Անվճար
12.	Տարերային և տեխնադին աղետների ժամանակ իրականացվող միջոցառումները	Անվճար
13.	Մարդկային ռեսուրսների կառավարում	Անվճար
14.	«Հաշվապահական հաշվառում» թեմայով դասընթաց հարկային ծառայողների համար	Անվճար
15.	Աշխատանքային օրենսդրություն	16000 դրամ
16.	«ՀՀ արտաքին առևտրի ազգային մեկ պատուհան» համակարգի «Մաքսային իրավախախտումների միասնական շտեմարան» ենթահամակարգի կիրառում	Անվճար

⁴ Աղյուսակը կազմվել է հեղինակների կողմից՝ հիմք ընդունելով «Ուսումնական կենտրոն» ՊՈԱԿ-ի կողմից հրապարակված տվյալները:

Այսպիսով՝ կարելի է եզրակացնել, որ հարկային ծառայողների վերապատրաստումը, ընդհանուր առմամբ ուղղված է հարկային ծառայողների պաշտոնավարման շարունակականության ապահովմանը, քանի որ վերապատրաստման դասընթացների մի մասը համընկնում է հարկային ծառայողների պատրաստման դասընթացների հետ, իսկ մյուս մասը հիմնականում չի վերաբերում այն գործառույթներին, որոնք իրականացնում են հարկային ծառայողները իրենց գործունեության ընթացքում և դրանք էլ ավելի արդյունավետ իրականացնելու համար պետք է անցնեն վերապատրաստում: Մասնավորապես, հարկային հսկողություն իրականացնող ծառայողների հիմնական գործառույթը վերաբերվում է ստուգումների կազմակերպմանն ու իրականացմանը: Վերջիններս ավելի արդյունավետ իրականացնելու նպատակով ենթադրվում է, որ վերապատրաստման դասընթացը պետք է վերաբերվի ոչ միայն հարկային հսկողության վերաբերյալ օրենսդրական նորմերի քննարկմանը, այլ նաև դրանց կիրառման հմտությունների զարգացմանը:

Վերլուծելով հարկային ծառայողների թե՛ պատրաստման և թե՛ վերապատրաստման վերոնշյալ կառուցակարգերը՝ դիտարկենք դրանց արդյունավետությունը: Այլ կերպ ասած, հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման նպատակով պետությունը ծախսում է նյութական, աշխատանքային և ֆինանսական ռեսուրսներ: Որքանով է հիշյալ ռեսուրսների ծախսը ապահովում հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման նպատակի իրագործումը՝ ապահովելով արհեստավարժ և մասնագիտական գիտելիքներ ու հմտություններ ունեցող, ինչպես նաև արդյունավետ գործող հարկային ծառայողներով համալրում հարկային համակարգում:

Դասընթացների արդյունավետությունը այս տեսանկյունից ծախսված ռեսուրսների անհրաժեշտության հիմնավորվածությունն է, որի գլխավոր ցուցիչը հարկային ծառայողների գործառույթների իրականացման արդյունքում հարկային եկամուտների ամբողջական նաև լրացուցիչ հավաքագրումն է և հարկային վարչարարության թիրախային իրականացումը:

Չնայած հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման կառուցակարգերը համեմատաբար նոր են և դրանց վերաբերյալ դեռևս տեղեկատվություն չկա ինչպես ՀՀ ՊԵԿ պաշտոնական կայք էջում ու հրապարակումներում, այնպես էլ «ՀՀ ՊԵԿ ուսումնական կենտրոն» ՊՈԱԿ-ի հրապարակումներում, այնուամենայնիվ հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման կառուցակարգերում առկա են որոշ խնդիրներ, որոնց առկայությունը ենթադրում է այդ ծրագրերից հնարավոր առավելագույն արդյունքի ստացման անհնարինություն: Մասնավորապես.

Ծախսերի գերակատարման խնդիր: Վերլուծելով հարկային ծառայողի պատրաստման ծրագրի հաջորդական քայլերը՝ ակնհայտ է, որ ծրագրի ընդունելության փուլը կարող է հաղթահարելի լինել բազմաթիվ մասնակիցների կողմից: Արդյունքում ենթադրվում է, որ պատրաստման անվճար դասընթացին

մասնակցելու հնարավորություն կարող են ստանալ մեծ թվով մասնակիցներ, ինչը նաև ծրագրի վերջին փուլում ընտրության լայն հնարավորություն կարող է տալ հանձնաժողովին: Սակայն մեծ թվով դիմորդների մասնակցությունը անվճար դասընթացներին հարկային մարմնի համար ծախս է թե՛ նյութական (տետր, գրիչ, էլեկտրաէներգիայի ծախս և այլն) և թե՛ ֆինանսական (դասախոսների վարձատրություն) տեսանկյունից: Այն դեպքում, երբ հարկային մարմնում թափուր պաշտոնների քանակը սահմանափակ է, և մինչ պատրաստման դասընթացը սկսելը հայտնի է, ծախս կատարել այն մասնակիցների համար, որոնք դասընթացից հետո հավաստագիր չեն ստանալու կամ չեն նշանակվելու որևէ պաշտոնի այլ կերպ կարելի է սահմանել ծախսի գերակատարում, կամ այլ կերպ ասած գումարի վատնում: Վերջինս նվազեցնում է պատրաստման կամ վերապատրաստման ծրագրի արդյունավետությունը՝ ֆինանսական տեսանկյունից և ոչ մասնագիտական:

Արդյունքի անհամապատասխանության խնդիր: Հաշվի առնելով, որ «Հարկային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի համաձայն հարկային ծառայողի պատրաստումը և վերապատրաստումը նույնականացվում են պաշտոնի նշանակվելու տեսանկյունից՝ կարելի է եզրահանգել, որ «ՀՀ ՊԵԿ ուսումնական կենտրոն» ՊՈԱԿ-ի կողմից ՀՀ ՊԵԿ ծառայողների համար նախատեսված վերապատրաստման դասընթացները կիրառելի են նաև պատրաստման դասընթացի ժամանակ: Վերլուծելով վերապատրաստման դասընթացի թեմաները՝ ակնհայտ է, որ դրանք մեծամասամբ չեն համընկնում այն հմտությունների և գիտելիքների հետ, որոնք անհրաժեշտ են հարկային ծառայողներին իրենց գործառույթները հմտորեն և արդյունավետ իրականացնելու համար: Դեռ ավելին, դասընթացների թեմաների վերնագրերից պարզ է դառնում, որ դրանք նոր ընդունվող հարկային ծառայողին չեն կարող տալ գործնական հմտություններ աշխատանքը ճիշտ և որակյալ կատարելու համար: Նման պարագայում ենթադրելի և բնական է, որ ստացված արդյունքը կարող է չհամապատասխանել հարկային ծառայողների պատրաստման նպատակին: Հավաստագիր ստացած հարկային ծառայողը կարող է ընդունվել աշխատանքի, սակայն չտիրապետել հարկային հսկողության գործիքներին, հարկային համակարգի ներքին ծրագրերին, վերլուծության կառուցակարգերին և այլն:

Հարկային համակարգի կերպարի աղավաղման խնդիր: Հարկային ծառայողների պատրաստման ծրագրի հաջորդական քայլերի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ թե՛ ընդունելության փուլում և թե՛ դասընթացի վերջում՝ հարցազրույցի փուլում, առկա է սուբյեկտիվ գործոն: Այս առումով մի կողմից թափուր պաշտոնների սահմանափակ քանակը, մյուս կողմից ընդունելության փուլում բարեվարքության գնահատման և հարցազրույցի փուլում հանձնաժողովի կողմից մասնակցի վերաբերյալ կայացված որոշման ոչ բավարար թափանցիկությունը կարող են աղավաղել հարկային համակարգի կերպարը, հատկապես այն մասնակիցների շրջանում, որոնք իրենց համար անհասկանալի պատճառներով չեն հաղթահարել բարեվարքության փուլը,

ընդունելությունը կամ վերջնական հարցազրույցը: Ընդ որում՝ հարկային մարմնի կերպարի ադալադումը կարող է բացասական ազդեցություն ունենալ՝ նվազեցնելով հարկային համակարգի նկատմամբ վստահությունը:

Ամփոփելով հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման ծրագրերի վերլուծության արդյունքները՝ անհրաժեշտություն է առաջանում նախանշել վերոնշյալ ծրագրերի վերափոխման այնպիսի ուղիներ, որոնք կլուծեն վերը նշված խնդիրները՝ ապահովելով հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման ծրագրերի հետագայում ավելի բարձր արդյունավետություն: Ուստի առաջարկում ենք.

Ծախսերի գերակատարման խնդրի լուծման նպատակով՝ վերափոխել հարկային ծառայողների պատրաստման ծրագրի կարգը: Մասնավորապես մասնակիցների ընդունելության փուլում, բացի օտար լեզվի իմացությունից, համակարգչային գիտելիքների ստուգումից և բարեվարքության հարցաթերթիկի լրացումից՝ իրականացնել նաև հարկային օրենսդրության վերաբերյալ մասնագիտական գիտելիքների ստուգում և հարցազրույց: Ընդունելության նման ստուգումների արդյունքում գնահատել մասնակիցներին՝ ձևավորելով դասընթացի հավանական մասնակիցների ցանկ այն անձանցից, ովքեր բոլոր քննությունների արդյունքում հավաքել են անհրաժեշտ նվազագույն և դրանից բարձր միավոր: Ցանկը ձևավորելուց հետո, ըստ միավորների նվազման կարգի, հարկային ծառայողի պատրաստման դասընթացի թույլտվություն անհրաժեշտ է տալ այնքան մասնակցի, որքան թափուր հաստիք առկա է հարկային մարմնի տվյալ ստորաբաժանումում: Պատրաստման դասընթացում ընդգրկված անձանց անհրաժեշտ է տալ այն տեսական և գործնական գիտելիքները, որոնք ուղղված են որպես հարկային ծառայող մասնակիցների պատրաստմանը, նրանց հմտությունների, ունակությունների ավելացմանը և արհեստավարժության բարձրացմանը: Այլ կերպ ասած, հարկային ծառայողի պատրաստման ծրագրի նպատակը մասնագիտական գիտելիքներով և արհեստավարժ հարկային ծառայողների պատրաստումն է, ինչի համար հարկային մարմինը պետք է գիտելիքի և հմտությունների ավելացման համար գումար ծախսի միայն այն մասնակիցների համար, որոնք ունեն բավարար գիտելիքներ թե՛ օտար լեզվի իմացության և թե՛ համակարգչային հմտությունների ու մասնագիտական գործունեության մասով:

Արդյունքի անհամապատասխանության խնդրի լուծման նպատակով՝ անհրաժեշտ է վերափոխումներ կատարել ինչպես հարկային ծառայողի պատրաստման կրթական ծրագրերում, այնպես էլ դասընթացավարների կազմում: Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ հարկային ծառայողը իր գործառնություններն իրականացնելիս առնչվում է տարբեր ոլորտների բիզնեսի ներկայացուցիչների հետ, իսկ հարկերի հավաքագրման գործառնություններն տնտեսագիտական, ֆինանսների, հաշվապահական և կառավարման վերաբերյալ գիտելիքներ է պահանջում՝ ուստի կարծում ենք, որ հարկային ծառայողի պատրաստման կրթական ծրագրում պետք է ներառվեն նաև թեմաներ

տվյալ ոլորտներից: Ընդ որում՝ կրթական ծրագրի դասընթացի թեմաները պետք է բաժանել երկու հիմնական խմբի: Առաջին խումբ դասընթացի թեմաները պետք է ուղղված լինեն հարկային ծառայողի գիտելիքների ավելացմանը, իսկ երկրորդ խումբի դասընթացի թեմաները՝ հմտությունների և կարողությունների ավելացմանը: Այս առումով յուրաքանչյուր ստորաբաժանման հարկային ծառայողի համար պետք է մշակվի իր գործառնություններին համապատասխան կրթական ծրագիր ըստ առանձին թեմաների: Մասնավորապես, հարկային հսկողություն իրականացնող հարկային ծառայողների կրթական ծրագիրը կարող է ունենալ հետևյալ տեսքը:

Աղյուսակ 2

Հարկային ծառայողի կրթական ծրագրի օրինակ⁵

Թեմայի վերնագիրը	Գիտելիք	Կարողություն	Հմտություն
Մակրոտնտեսագիտություն	+		
Բիզնեսի կառավարում	+		
Արտադրության կառավարում	+		+
Ռիսկերի կառավարում	+		+
Հանրային ֆինանսներ	+		
Հարկային համակարգի ներքին համակարգչային ծրագրերի ուսուցում		+	+
Վերլուծությունների իրականացում		+	+
Որոշումների կայացում		+	+
Խնդիրների լուծում		+	+
Անձնակազմի կառավարում		+	+
Հաղորդակցման հմտություններ	+	+	
Գրագետ գրավոր խոսք	+	+	
Հարկային ստուգումների իրականացում		+	+

Հաշվի առնելով հարկային ծառայողների պատրաստման կրթական ծրագրերը՝ անհրաժեշտ է վերանայել նաև դասընթացավարների կազմը, դասավանդման փորձը և մասնագիտական որակավորումը: Ներկայումս «ՀՀ ՊԵԿ ուսումնական կենտրոն» ՊՈԱԿ-ի հրապարակումների համաձայն ՊՈԱԿ-ի դասընթացավարների կազմում հիմնականում ՀՀ ՊԵԿ ղեկավար կազմից հարկային ծառայողներ են, որոնք շատ հաճախ անմիջականորեն չեն առնչվում այն գործառնությունների հետ, որը իրականացնում են մասնագիտական գործունեություն իրականացնող հարկային ծառայողները: Հետևաբար՝ այս տեսանկյունից դասընթացավարների կազմում անհրաժեշտ է ներգրավել նաև հմուտ մասնագիտական գործունեություն իրականացնող և դասավանդման

⁵ Աղյուսակը կազմվել է հեղինակների կողմից:

փորձ ունեցող հարկային ծառայողների: Վերջիններիս ներգրավումը թույլ կտա հարկային ծառայողների պատրաստման ժամանակ կիրառել անձնակազմի ուսուցման այնպիսի ձևեր, ինչպիսիք են ուղղորդումը, աշխատանք զույգով (budding) և անձնակազմի փոխադրում ուսուցման ձևերը, փորձի փոխանակումը և այլն: Միևնույն ժամանակ, ելնելով այն անհրաժեշտությունից, որ հարկային ծառայողներին իրենց գործառույթների արդյունավետ իրականացման համար պետք են նաև գիտելիքներ տնտեսագիտությունից և կառավարումից, կարծում ենք դասընթացավարների կազմում բուհական անձնակազմից դասախոսների ներառումը նույնպես կարող է նպաստել հարկային ծառայողների գիտելիքների ավելացմանը:

Հարկային մարմնի կերպարի աղավաղման խնդրի լուծման նպատակով՝ դրական ազդեցություն կարող է ունենալ հարկային ծառայողների պատրաստման ծրագրի ընդունելության կարգի փոփոխումը, մասնավորապես սուբյեկտիվ մոտեցման գործոնի վերացումը: Վերոնշյալ կարգը միտված է ընդունելության թափանցիկության մեծացմանը, որը ենթադրվում է, որ կմեծացնի նաև հարկային մարմնի նկատմամբ վստահության մակարդակը:

Հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման ծրագրերի ինքնանպատակ լինելը բացառելու նպատակով՝ անհրաժեշտ է վերոնշյալ ծրագրերը ներառել հարկային ծառայողների գործառույթների գնահատման հայեցակարգում, ինչը թույլ կտա լուծել հարկային համակարգում առկա կառավարման խնդիրները: Այլ կերպ ասած, որպեսզի հարկային ծառայողների պատրաստումն ու վերապատրաստումը չիրականացվի միայն թափուր հաստիքների համալրման նպատակով, անհրաժեշտ է պարբերաբար գնահատել հարկային ծառայողների կողմից իրականացվող գործառույթները և ըստ անհրաժեշտության պատրաստել և վերապատրաստել հարկային ծառայողներին՝ բարձրացնելով նրանց արհեստավարժությունն ու մասնագիտական որակները⁶:

Հարկային ծառայողների վերապատրաստման ծրագրերի թիրախային իրականացման և դրանք հարկային ծառայողների արհեստավարժության բարձրացմանը ծառայեցնելու նպատակով՝ անհրաժեշտ է 3 տարին առնվազն 1 անգամ վերապատրաստումների փոխարեն օրենսդրական փոփոխությամբ տալ հնարավորություն հարկային ծառայողների վերապատրաստումներ իրականացնել նաև հարկային ծառայողների նախաձեռնությամբ (սեփական դիմումի հիման վրա) և նրա անմիջական ղեկավարի միջնորդությամբ՝ ընձեռնելով հարկային ծառայողին տարեկան առնվազն 2 անգամ վերապատրաստվելու⁷:

⁶ Франгулян, Мгер. 2021, «Необходимость в концепции оценки функции налоговой системы как предпосылка формирования эффективной налоговой системы в Республике Армения». «Современный менеджмент: проблемы и перспективы», СПб, стр. 98-101.

⁷ Հարկային ծառայողների ուսուցումն ու վերապատրաստումը ՀՀ հարկային մարմնի գործառույթների գնահատման համակարգում, ՀՀ ՊԿԱ, «Հանրային կառավարում» ամսագիր, No. 2, 2020թ.:

Եզրակացություն: Հոդվածում ուսումնասիրվել են հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման կառուցակարգերը, բացահայտվել են առկա խնդիրները և առաջարկվել են այդ խնդիրների լուծման մոտեցումներ: Մասնավորապես.

- Մշակել հարկային ծառայողների գործառնությունների գնահատման հայեցակարգ, որի մեջ կներառվեն նաև հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման կառուցակարգերը:

- Փոփոխել հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման ներկայումս կիրառվող ընթացակարգը՝ հարկային ծառայողների պատրաստման դասընթացներում ներգրավելով բացառապես այն քանակությամբ մասնակիցներ (ըստ ընդունելության քննությունների ժամանակ ստացված գնահատականների նվազման), որքան անհրաժեշտ է հարկային մարմնի կոնկրետ ստորաբաժանման թափուր հաստիքները համալրելու համար:

- Հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման նպատակով մշակել կրթական ծրագրեր, որոնք ուղղված կլինեն ոչ միայն գիտելիքի ստացմանը, այլ նաև հմտությունների և կարողությունների զարգացմանը:

- Հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման ծրագրերում ներառել ուսուցման այնպիսի ձևեր, ինչպիսիք են փորձի փոխանակությունը, աշխատանքը զույգով կատարելը, ուղղորդումը և այլն:

- Հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման դասընթացավարների կազմում ներառել նաև դասախոսներ բուհական պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմից:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. «Հարկային կամ մաքսային ծառայողների պատրաստման դասընթացների մասնակցության համար ընդունելության կարգը, թեստավորման պահանջները և պատրաստման դասընթացի ընդունելության մասնակցելու նպատակով ներկայացվող բարեվարքության վերաբերյալ հարցաթերթիկի ձևանմուշը հաստատելու մասին» ՀՀ ՊԵԿ նախագահի 31 հունվարի 2022 թ. N96-Ն հրաման:
2. «Հարկային ծառայության մասին» օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին ՀՀ օրենքը, 16.12.2021թ., ՀՕ-423-Ն:
3. «Հարկային կամ մաքսային ծառայողի պատրաստման դասընթացը հաջողությամբ հաղթահարած համարվելու հավաստագիր ունեցող անձանց հարկային կամ մաքսային ծառայողի թեկնածուների ցուցակում ընդգրկելու, ցուցակից հանելու և ցուցակի վարման կարգը հաստատելու մասին» ՀՀ ՊԵԿ նախագահի 19.07.2023 թվականի № 746-Լ հրաման:

4. Ֆրանգուլյան, Մհեր, 2018, «Հարկային մարմնի գործառնությունների գնահատման դերը ՀՀ հարկային քաղաքականության մեջ». ԵՀ գիտական հոդվածների ժողովածու, N9, էջ 147-155:
5. Հարկային ծառայողների ուսուցումն ու վերապատրաստումը ՀՀ հարկային մարմնի գործառնությունների գնահատման համակարգում, ՀՀ ՊԿԱ, «Հանրային կառավարում» ամսագիր, No. 2, 2020թ.:
6. Морозова Г. В., Дерина О. В., Развитие кадрового потенциала налоговых органов как условие повышения их эффективности, «РЕГИОНОЛОГИЯ REGIONOLOGY», 3 (96), 2016 года.
7. Питер Друкер «Эффективный руководитель», О. Чернявская, перевод на русский язык, 2012, Перевод ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021.
8. Франгулян, Мгер. «Необходимость в концепции оценки функции налоговой системы как предпосылка формирования эффективной налоговой системы в Республике Армения». «Современный менеджмент: проблемы и перспективы», СПб, 2021, стр. 98-101.
9. <https://src.training-center.am/> - ՀՀ ՊԵԿ Ուսումնական կենտրոն ՊՈԱԿ-ի պաշտոնական կայք էջ:

ՀԱՐԿԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՂՆԵՐԻ ՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԵՎ ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ՀԻՄՆԱՀԱՐՑԵՐԸ ՀՀ-ՈՒՄ

ՄՀԵՐ ՖՐԱՆԳՈՒԼՅԱՆ ՔՐԻՍՏԻՆԵ ՍԱՀԱԿՅԱՆ

Համառոտագիր

ՀՀ-ում արդյունավետ հարկային համակարգի ձևավորումը ժամանակի մարտահրավեր է և որպես արդի հիմնախնդիր օժտված է հրատապությամբ՝ պայմանավորված ՀՀ պետական բյուջեի եկամուտների կառուցվածքում հարկային եկամուտների շուրջ 95 տոկոսով: Արդյունավետ հարկային համակարգի ձևավորումը մեծապես կախված է նրանում աշխատող հարկային ծառայողների արհեստավարժությունից և մասնագիտական հմտություններից ու որակներից: Այս առումով անհերքելի է, որ ՀՀ-ում հարկային համակարգի բարեփոխումների կիզակետում հարկային օրենսդրության փոփոխությունների փոխարեն պետք է լինեն հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման հիմնահարցերը: Որքանով հարկային համակարգը համալրված կլինի արհեստավարժ և մասնագիտական գիտելիքներ ունեցող հարկային ծառայողներով, այնքան հարկային օրենսդրության փոփոխման անհրաժեշտությունը կնվազի, իսկ հարկային եկամուտների աճը տեղի կունենա՝ ի հաշիվ ստվերային տնտեսության կրճատման: Այս խնդրի կարևորությամբ և այժմեականությամբ է պայմանավորված **թեմայի արդիականությունը**:

Հոդվածի հիմնական նպատակն է ուսումնասիրել ՀՀ-ում կիրառվող հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման կառուցակարգերը՝ առաջարկելով դրանց կատարելագործման ուղիներ: Արդյունքում ներկայացվել են կիրառական առաջարկություններ: Հոդվածում անդրադարձ է կատարվել հարկային ծառայողների պատրաստման և վերապատրաստման կիրառվող կառուցակարգերին, վեր են հանվել դրանց բացթողումներն ու խնդիրները, առաջարկվել են դրանց լուծման մոտեցումներ:

Առաջնորդվելով այն գաղափարով, որ արդյունավետ հարկային համակարգի ձևավորման կարևոր նախապայմաններից մեկը արհեստավարժ, մասնագիտական գիտելիքներ և հմտություններ ունեցող հարկային ծառայողների պատրաստումն ու վերապատրաստումն է՝ անհրաժեշտ է վերջիններիս իրականացումը դարձնել հնարավորինս նպատակային՝ ուղղված ոչ միայն հարկային համակարգում թափուր հաստիքները համալրելուն, այլ նաև հարկային ծառայողների հմտությունների շարունակական կատարելագործմանը, հարկային ծառայողների թերացումների վերհանմանն ու վերապատրաստման ծրագրերի օգնությամբ դրանց բացառմանը:

Բանալի բառեր. Հարկային ծառայող, պատրաստում և վերապատրաստում, կրթական ծրագիր, արդյունավետ հարկային համակարգ, ուսուցում, ուսումնական կենտրոն:

ПРОБЛЕМЫ ПОРЯДКА ПОДГОТОВКИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ НАЛОГОВЫХ СЛУЖАЩИХ В РА

**МГЕР ФРАНГУЛЯН
КРИСТИНА СААКЯН**

Аннотация

Формирование эффективной налоговой системы в Республике Армения является вызовом времени и, как современная проблема, наделена актуальностью, в связи с тем, что налоговые доходы составляют около 95 процентов в структуре доходов государственного бюджета Республики Армения. Формирование эффективной налоговой системы во многом зависит от профессионализма и профессиональных навыков и качеств работающих в ней налоговых служащих. В этом плане неоспоримым является тот факт, что основное внимание в реформах налоговой системы Республики Армения должно уделяться вопросам подготовки и переподготовки налоговых служащих, а не изменениям налогового законодательства.

Чем больше налоговая система будет укомплектована профессиональными налоговыми служащими, обладающими профессиональными знаниями, тем меньше будет уменьшаться необходимость в изменении налогового законодательства, а налоговые поступления будут увеличиваться за счет сокращения теневой экономики.

Актуальность темы обусловлена важностью и злободневностью данной проблемы. Основной целью статьи является исследование механизмов подготовки и переподготовки налоговых служащих, используемых в Республике Армения, предложение путей их совершенствования. В результате были представлены практические рекомендации. В статье рассмотрены методы, используемые при

подготовке и переподготовке налоговых служащих структур, выявлены их недостатки и проблемы, а также предложены подходы к их решению. Руководствуясь идеей о том, что одним из важных условий формирования эффективной налоговой системы является подготовка и переподготовка налоговых служащих, обладающих профессиональными знаниями и навыками, необходимо сделать реализацию последней максимально адресной, направленной не только на замещение вакантных должностей в налоговой системе, но и на постоянное повышение квалификации налоговых служащих, выявление недостатков налоговых служащих и их устранение с помощью программ обучения.

Ключевые слова. Налоговый служащий, подготовка и переподготовка, образовательная программа, эффективная налоговая система, повышение квалификации, учебный центр.

PROBLEMS OF THE PROCEDURE FOR TRAINING AND RE-TRAINING OF TAX OFFICERS IN THE RA

**MHER FRANGULYAN
KRISTINE SAHAKYAN**

Abstract

The formation of an effective tax system in the Republic of Armenia largely depends on the professionalism and professional skills and qualities of tax servants working in it.

In this regard, it is undeniable that the focus of tax system reforms in the Republic of Armenia should be on the issues of training and retraining of tax servants, instead of changes in tax legislation. The more the tax system is staffed with professional tax servants with professional knowledge, the less the need to change tax legislation will decrease, and tax revenues will increase due to the reduction of the shadow economy. The relevance of the topic is conditioned by the importance and topicality of this issue. The main goal of the article is to study the mechanisms of training and retraining of tax servants used in the Republic of Armenia, suggesting ways to improve them. The studies were carried out using the methods of field research, descriptive, analytical, and statistical data study. As a result, practical recommendations were presented. The article refers to the mechanisms used in training and retraining of tax servants, highlights Their shortcomings and problems were identified, and approaches to solving them were proposed.

Guided by the idea that one of the important prerequisites for the formation of an effective tax system is the preparation and retraining of tax servants with professional knowledge and skills, it is necessary to make the implementation of the latter as targeted as possible. In other words, the preparation and retraining of tax servants should be aimed not only at filling vacant positions in the tax system, but also at the continuous improvement of tax servants' skills, revealing tax servants' shortcomings and eliminating them with the help of training programs.

Keywords: Tax employee, training and retraining, educational program, effective tax system, training, training center.